

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan memegang peranan penting dalam mengembangkan pemilikan dan pemanfaatan teknologi di kalangan warga masyarakat, atau peningkatan kemampuan seseorang dalam penerapan teknologi (ide-ide baru) tertentu, ke dalamnya termasuk kemampuan memperbaharui teknologi itu sendiri melalui inovasi. Salah satu bentuk peran pendidikan adalah dalam peningkatan mutu sumber daya manusia.

Kualitas SDM sebagai produk dari pendidikan berdasarkan hasil studi *World Competitive Yearbook* menempatkan peringkat daya saing Indonesia pada posisi ke-39 pada tahun 1997 dan menurun ke posisi 46 dari 47 negara pada tahun 1999. Survey sumber daya manusia, industri, dan Iptek yang dilakukan oleh *Institute for Management Development (IMD)* pada tahun 1999 menempatkan Indonesia pada posisi ke-44 dari 46 negara dalam penyediaan tenaga insinyur, juga menempatkan posisi juru kunci dalam kerjasama teknologi antar industri, dan kerjasama penelitian antara industri dengan perguruan tinggi.

Indeks Pembangunan Manusia (UNDP) tahun 1999, menunjukkan peringkat Indonesia berada pada posisi ke-105 dari 108 negara (Ace Suryadi, 2001). Kemudian data UNDP tahun 2000 menunjukkan Human Development Index (HDI) kita pada posisi sangat rendah yaitu dari 174 negara yang diteliti Indonesia berada pada peringkat 109, dan daya saing Indonesia berada pada peringkat 46 dari 47 negara yang diteliti. (Ditjen. PLSP. 2001).

Data mengenai posisi SDM di atas adalah salah satu dampak dari kualitas

produk pendidikan kita. Pendidikan yang berkualitas akan menghasilkan SDM yang unggul. Sumber Daya Manusia yang memiliki kemampuan tinggi dan profesional akan menjadi andalan suatu lembaga. Sumber Daya Manusia dengan kemampuan tinggi dan profesional ini terwujud dalam kinerja Sumber Daya Manusia. Kita menyadari bahwa kemajuan jaman, yang ditandai dengan pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, ditambah lagi dengan derasnya arus globalisasi yang sedang melanda setiap dimensi kehidupan manusia, menuntut kemampuan profesional setiap individu, kelompok dan organisasi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya.

Kinerja Sumber Daya Manusia dalam suatu lembaga sangat dipengaruhi oleh kesiapan individu-individu Sumber Daya Manusia, Budaya organisasinya, budaya kerja dan upaya untuk peningkatan kemampuan, keterampilan, pemahaman, sikap dan perilaku melalui pelatihan dalam rangka meningkatkan kinerja secara profesional. Kinerja dalam suatu lembaga, berdasarkan pandangan perilaku organisasi ditentukan oleh faktor-faktor internal dan eksternal. Faktor-faktor internal yang mempengaruhi kinerja ialah kemampuan dan motivasinya, dalam hal ini tercermin dalam sikap dan perilaku sebagai dampak pelatihan. Sedangkan faktor eksternal ialah budaya organisasi dan budaya kerja. Tinggi rendahnya pendidikan seseorang akan mencerminkan kemampuan, tingkat pengetahuan, sikap, dan perilaku yang dimilikinya. SDM yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi akan lebih cepat menerima inovasi dan perubahan dibanding dengan orang yang memiliki tingkat pendidikan rendah.

Widyaiswara sebagai bagian dari SDM pada suatu lembaga Diklat terutama di Pusat Penataran Pengembangan Guru (PPP) turut berperan dalam menghasilkan kualitas SDM pendidikan. Oleh karena itu untuk mengetahui

gambaran konkret mengenai kinerja widyaiswara pada Lembaga Diklat perlu ada kajian yang spesifik mengenai kinerja widyaiswara. Berdasarkan pemikiran dan analisis yang disampaikan di atas maka untuk memperoleh gambaran konkret mengenai kinerja widyaiswara penelitian dilakukan. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja widyaiswara. Penelitian ini menyajikan tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu Implementasi Pelatihan, Budaya organisasi, dan Budaya Kerja.

Pelatihan merupakan kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja melalui pengetahuan praktis dan penerapannya dalam usaha pencapaian tujuan. Kepentingan praktis menjurus pada keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja, sebagaimana dinyatakan oleh Handoko (1995:54) bahwa pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Jadi pada dasarnya pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek bagi pekerja untuk memperoleh keterampilan operasional secara sistematis. Martoyo (1994 : 60) menyatakan bahwa tujuan pelatihan diantaranya adalah meningkatkan kemampuan, keterampilan dan sikap seseorang sehingga lebih efisien dalam mencapai sasaran-sasaran program atau tujuan yang ingin dicapai. Kinerja widyaiswara pada lembaga Diklat dapat meningkat apabila pelatihan yang telah diperoleh dapat diterapkan pada lembaga tempat bekerjanya melalui aktualisasi pengetahuan, sikap dan perilaku secara praktis. Widyaiswara sebagai bagian dari diklat dapat menerapkan prinsip-prinsip dasar pelatihan tersebut dalam manajemen diklat yang diselenggarakan.

Budaya organisasi merupakan suatu sistem dari kepercayaan-kepercayaan dan nilai-nilai bersama dalam organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Dessler, (1996:421) merumuskan budaya organisasi sebagai suatu ekspresi

kombinasi pengaruh keyakinan dasar organisasi, nilai-nilai, harapan dan pola tindakan tertentu. Budaya organisasi akan membentuk perilaku seseorang dalam melakukan integritas pribadinya serta wawasan yang dimilikinya. Filosofi mendasar mengenai organisasi dijelaskan dalam tuntunan Agama Islam misalnya ungkapan Ali bin Abi Tolib “kebenaran yang tidak terorganisir akan dikalahkan oleh kebatilan yang terorganisir”. Ungkapan ini menjelaskan bahwa melalui organisasi ini suatu lembaga atau individu dapat menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang di hadapi. PPPG dapat meningkatkan kinerja widyaiswara manakala mampu menerapkan prinsip-prinsip budaya organisasi.

Budaya kerja merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja atau bekerja”. (Triguno, 1996:3, dalam Prasetya, No. 1 Januari 2001:12). Cerminan dari budaya kerja adalah semangat kerja, giat bekerja, tidak menunda-nunda suatu urusan, sebagaimana tercantum di dalam Al Qur’an Surat Al Insyirah ayat 7 yang artinya “Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), Tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain). Ayat ini menjelaskan untuk selalu bekerja keras. Widyaiswara untuk meningkat kinerjanya maka harus senantiasa memegang prinsip budaya kerja dalam jiwa dan menyatu dalam aktivitas kesehariannya dalam bekerja.

Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta. Kinerja merujuk kepada suatu pencapaian karyawan atas tugas yang diberikan (Cascio:1996:267). Carver and Sergiovanni dalam Rahardja (2004) menyatakan

bahwa kinerja merupakan tindakan yang menunjukkan bahwa dia adalah anggota kelompok. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kinerja menunjuk (mengacu) pada perbuatan atau tingkah laku seseorang di dalam suatu kelompok (organisasi). Pengertian lain dikemukakan Gibson (1996) sebagai hasil karya timbul dari suatu kombinasi usaha, kemampuan/keterampilan dan pengalaman seseorang. Kinerja widyaiswara dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan widyaiswara dalam melaksanakan tugas di institusi, yang dinyatakan dalam bentuk skor yang diperoleh dari hasil kerja mengenai sejumlah tugas tertentu.

Fokus pembahasan kajian dalam penelitian ini lebih ditujukan kepada widyaiswara dalam jabatan fungsional yang melaksanakan tugas profesional berdasarkan keahlian dan keterampilannya untuk bekerja mandiri dalam tugas kesehariannya di lingkungan kerja. Untuk kepentingan itu semua, penelitian dalam tesis ini akan mengkaji dan membahas: Apakah widyaiswara telah menerapkan pelatihan yang pernah diikutinya, menerapkan budaya organisasi, dan melaksanakan budaya kerja yang berlaku di instansinya ?. Apakah widyaiswara telah menunjukkan kinerja yang produktif dan optimal dalam bidang tugas pekerjaannya?.

Peningkatan kinerja widyaiswara dapat dipengaruhi oleh pembentukan sikap dan perilaku melalui pelatihan, kuat dan lemahnya budaya organisasi yang terbentuk di lingkungan kerja, tinggi dan rendahnya budaya kerja yang terbangun pada lingkungan kerja. Bila diperhatikan dengan seksama keterkaitan pada tiga hal tersebut dirasakan belum bisa optimal, karena pada setiap individu memiliki karakter dan kondisi yang berbeda-beda. Kondisi ini mengakibatkan kebiasaan-kebiasaan yang kurang produktif. Kebiasaan tidak produktif yang berlangsung terus menerus akan berakibat pada penurunan kinerja. Inilah yang harus menjadi

titik perhatian bersama. Widyaiswara dengan segala fenomenanya memiliki kondisi yang serupa.

Penelitian ini akan mengangkat berbagai fakta dan fenomena tentang kinerja widyaiswara. Salah satu upaya untuk menstabilkan kinerja widyaiswara yang telah ditopang oleh budaya organisasi dan budaya kerja maka perlu adanya pelatihan. Sesuai dengan ketentuan pemerintah bahwa setiap aparatur pemerintah harus ada pengembangan dan peningkatan kemampuan. Salah satunya adalah pelatihan. Artinya bahwa setiap aparatur pemerintahan selalu dan diharuskan mengikuti pelatihan. Inilah yang diharapkan akan mampu menstabilkan kinerja widyaiswara tersebut dalam tugasnya. Kondisi inilah yang menjadi dasar penelitian ini. Penelitian akan difokuskan pada peran pelatihan yang sudah diterima atau dijalani oleh widyaiswara, terutama yang memberikan keterkaitan antara budaya organisasi, budaya kerja dan Penerapan pelatihan dalam menunjang kinerja widyaiswara.

Hasil penelitian yang dilakukan Marsudi (2004) menunjukkan bahwa kinerja widyaiswara yang dipengaruhi oleh rekrutmen, seleksi, dan pelatihan masih rendah. Hal ini menunjukkan pula bahwa faktor-faktor rekrutmen, seleksi dan pelatihan mempunyai pengaruh yang rendah terhadap kinerja widyaiswara. Kondisi ini memberikan peluang untuk penelitian lebih lanjut mengenai kinerja widyaiswara. Penelitian lain misalnya hasil penelitian Rachman (1997) terhadap 50 orang dosen FPTK IKIP Bandung menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang berarti dan positif antara budaya organisasi dengan kualitas kinerja dosen sebesar  $r_s = 0,4316$  dengan faktor penentu sebesar 18,63%.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut melalui judul penelitian "Pengaruh Penerapan Hasil Pelatihan, Budaya Organisasi,

Budaya Kerja Terhadap Kinerja Widyaiswara (Studi di Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPPG Tertulis, PPPG IPA, dan PPPG Teknologi Bandung)

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah di uraikan di atas, banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja Widyaiswara, sehingga dapat memberikan kepuasan kepada dirinya maupun organisasinya.

Pelatihan menurut Veithzal Rivai (2004:226) adalah “proses sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil melaksanakan pekerjaan.

Budaya organisasi secara keseluruhan merupakan organisasi dalam dirinya sendiri, karena budaya melekat pada organisasi. Dengan terciptanya budaya organisasi, setiap individu akan mengikatkan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan kebijakan prosedur, dalam setiap tingkah lakunya untuk menjalankan sebagai bagian dari organisasi yang mempunyai konsekuensi tanggung jawab akan keberhasilan organisasi.

Budaya kerja ini didefinisikan dalam Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No. 25/Kep.M.Pan/04/2002, menyatakan bahwa budaya kerja aparatur negara merupakan sikap dan perilaku individu dan kelompok aparatur negara yang didasari atas nilai inti yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan



Veithzal Rivai (2004), kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh widyaiswara/pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja widyaiswara/pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 10 Tahun 1979, tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil menunjukkan bahwa yang di maksud dengan “Kinerja adalah hasil kerja yang di capai oleh seorang pegawai negeri sipil dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya “. Komponen-komponen yang di pakai dalam penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil itu melingkupi : (1) Kesetiaan (2) Prestasi Kerja (3) Tanggung Jawab (4) Ketaatan (5) Kejujuran (6) Kerja Sama (7) Prakarsa, dan (8) Kepemimpinan.

### **C. Perumusan Masalah**

Pokok masalah yang diungkap dalam penelitian ini adalah pengaruh pelatihan dan budaya organisasi terhadap kinerja widyaiswara. Secara lebih terperinci lingkup masalah penelitian ini dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja widyaiswara di Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPP-G Tertulis, PPP-G IPA, dan PPP-G Teknologi Bandung) ?
2. Bagaimana penerapan hasil pelatihan widyaiswara di Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPP-G Tertulis, PPP-G IPA, dan PPP-G Teknologi Bandung)?
3. Bagaimana budaya organisasi di Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPP-G Tertulis, PPP-G IPA, PPP-G Teknologi Bandung)?



4. Bagaimana budaya kerja di Pusat Pengembangan dan Penataran Guru (PPPГ Tertulis, PPPG IPA, PPPG Teknologi Bandung)?
5. Bagaimana pengaruh penerapan hasil pelatihan dengan kinerja widyaiswara di Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPPГ Tertulis, PPPG IPA, dan PPPG Teknologi Bandung) ?
6. Bagaimana pengaruh budaya organisasi dengan Kinerja Widyaiswara di Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPPГ Tertulis, PPPG IPA, dan PPPG Teknologi Bandung) ?
7. Bagaimana pengaruh Budaya Kerja terhadap kinerja widyaiswara di Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPPГ Tertulis, PPPG IPA, dan PPPG Teknologi Bandung) ?
8. Bagaimana Pengaruh Penerapan Hasil Pelatihan, Budaya organisasi, Budaya kerja terhadap kinerja Widyaiswara di Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPPГ Tertulis, PPPG IPA, dan PPPG Teknologi Bandung) ?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk menelaah dan mengetahui secara empirik mengenai hal-hal sebagai berikut:

1. Kinerja widyaiswara di Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPPГ Tertulis, PPPG IPA, dan PPPG Teknologi Bandung).
2. Penerapan hasil pelatihan di Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPPГ Tertulis, PPPG IPA, dan PPPG Teknologi Bandung).
3. Budaya organisasi di Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPPГ Tertulis, PPPG IPA, dan PPPG Teknologi Bandung).
4. Budaya kerja di Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPPГ Tertulis, PPPG



dan PPPG Teknologi Bandung).

5. Pengaruh Penerapan Hasil Pelatihan terhadap kinerja widyaiswara di Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPPG Tertulis, PPPG IPA, dan PPPG Teknologi Bandung).
6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Widyaiswara di Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPPG Tertulis, PPPG IPA, dan PPPG Teknologi Bandung).
7. Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Widyaiswara di Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPPG Tertulis, PPPG IPA, dan PPPG Teknologi Bandung).
8. Pengaruh Penerapan Hasil Pelatihan, Budaya organisasi, Budaya Kerja terhadap Kinerja Widyaiswara di Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPPG Tertulis, PPPG IPA, dan PPPG Teknologi Bandung).

## **E. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara praktis sebagai berikut :

- a. Sebagai bahan masukan bagi Manajemen Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPPG Tertulis, PPPG IPA, dan PPPG Teknologi Bandung) dalam meningkatkan dan mengembangkan widyaiswara dalam Kinerja.
- b. Sebagai bahan acuan serta rujukan dalam mengembangkan kinerja dan produktivitas kerja widyaiswara.
- c. Bagi peneliti, penelitian dapat menambah wawasan mengenai manajemen Sumber Daya Manusia dan dapat menjadi temuan awal untuk penelitian

lanjutan yang relevan.

## **2. Manfaat Teoretik**

Hasil penelitian mengenai kinerja widyaiswara pada Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPP-G Tertulis, PPP-G IPA, dan PPP-G Teknologi Bandung), dapat dijadikan sebagai bahan bagi studi lanjutan yang relevan dan bahan kajian ke arah pengembangan konsep-konsep kinerja widyaiswara yang mendekati pertimbangan-pertimbangan kontekstual dan konseptual, serta budaya organisasi yang berkembang pada dunia kerja ini.

Pembahasan tentang kinerja widyaiswara sebagai bagian yang tak terpisahkan dari manajemen sumber daya manusia, diharapkan dapat memberikan sumbangan konseptual bagi perkembangan disiplin ilmu manajemen sumber daya manusia, terutama dalam pengembangan konsep-konsep serta praktik pelatihan pengembangan Sumber Daya Manusia. Apakah teori-teori yang selama ini berlaku dalam lingkup pelatihan serta budaya organisasi, budaya kerja dan kinerja prediksi-prediksinya masih tepat atau sudah tidak relevan lagi.

Secara teoritik penelitian ini bagi Pendidikan Luar Sekolah terutama pada konsentrasi Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, akan menjadi landasan konseptual, acuan, sumber wawasan dan bukti konkret kemajemukan PLS, sehingga menjadi dasar yang jelas dan tepat untuk pengembangan sosial masyarakat dan keilmuan Pendidikan Luar Sekolah.

## **F. Kerangka Berpikir**

Kerangka pemikiran sebagai asumsi dasar yang akan dikemukakan dalam penelitian ini adalah masalah kinerja widyaiswara di Pusat Pengembangan

Penataran Guru (PPPG Tertulis, PPPG IPA, dan PPPG Teknologi Bandung). Paradigma yang dikembangkannya adalah tentang pengaruh Penerapan hasil pelatihan serta budaya organisasi terhadap kinerja widyaiswara dalam melaksanakan tugas profesionalnya memotret kondisi objektif terhadap sampel dari populasi sebagai bahan kajian, untuk kemudian diteliti peristiwa yang telah terjadi dan kemudian menurut ke belakang melalui data untuk menemukan faktor-faktor yang mendahului atau menentukan atau mempengaruhi sebab-sebab yang mungkin atas peristiwa yang diteliti.

Penelitian kuantitatif mengidentifikasi variabel penelitian yang saling mempengaruhi pada derajat yang dinamis dan rasional menggunakan teknik analisis regresi untuk mencari Pengaruh di antara variabel-variabel yang diteliti (*exogenous variable* dan *endogenous variable*) sehingga diharapkan memaparkan objektivitas kajian. Variabel yang dimaksud adalah ), Penerapan Hasil Pelatihan ( $X_1$ ), Budaya organisasi ( $X_2$ ), Budaya kerja ( $X_3$ ) serta Kinerja Widyaiswara di Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPPG Tertulis, PPPG IPA, dan PPPG Teknologi Bandung). (Y).

Berdasarkan uraian tersebut di atas terdapat empat konsep utama yang memerlukan penjelasan dan akan diukur melalui variabel-variabel penelitian yang disandarkan kepada teori yang melandasinya. Konsep tersebut adalah 1) Penerapan hasil pelatihan, 2). Budaya organisasi, 3). Budaya kerja, dan. 4) Kinerja Widyaiswara.

*Pertama*, Kinerja Widyaiswara merupakan fokus kajian dari penelitian ini. Untuk menggali konsep dasar kinerja Widyaiswara terlebih dahulu perlu pengkajian terhadap konsep dan pengertian dasar kinerja. Kinerja merupakan perilaku kerja yang ditampakkan oleh orang-orang yang terlibat dalam suatu

perusahaan dan dapat dijelaskan melalui system evaluasi kerja atau *performance appraisal* Robbin (1990). Selanjutnya dapat dijelaskan bahwa kinerja merupakan hasil keluaran yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas kerja tertentu selama periode tertentu Carver and Sergiovanni (Rahardja 2004) menyatakan bahwa kinerja merupakan tindakan yang menunjukkan bahwa dia adalah anggota kelompok.

*Kedua*, Pelatihan merupakan kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja melalui pengetahuan praktis dan penerapannya dalam usaha pencapaian tujuan. Kepentingan praktis menjurus pada keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja, sebagaimana dinyatakan oleh Handoko (1995:54) bahwa pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Jadi pada dasarnya pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek bagi pekerja untuk memperoleh keterampilan operasional secara sistematis. Program pelatihan yang diberikan kepada widyaiswara adalah untuk meningkatkan kinerja Widyaiswara tersebut dalam melaksanakan tugas. Menurut teori, bahwa manusia akan berubah setelah belajar, jelas dari pemikiran ini bahwa Widyaiswara akan mendapat pengaruh dalam pelaksanaan tugasnya oleh karena pelatihan yang diikutinya.

*Ketiga*, Budaya organisasi dimaknai sebagai sistem makna bersama terhadap nilai-nilai primer yang dianut bersama dan didukung organisasi. Kuat lemahnya budaya organisasi menurut Robbins (2001:510-511) ditujukan oleh sejauhmana nilai-nilai primer inovasi dan pengambilan risiko (*innovation and risk taking*), perhatian pada rincian (*attention to detail*), orientasi hasil (*outcome orientation*), orientasi orang (*people orientation*), orientasi tim (*team orientation*), agresivitas (*aggressiveness*), dan stabilitas (*stability*). Uraian tentang organisasi di

atas sejalan dengan pemikiran bahwa pentingnya menata kehidupan baik individu ataupun organisasi seiring dengan perkembangan peradaban manusia. Manusia semakin maju maka ketergantungan untuk berkelompok atau berorganisasi semakin tinggi, karena manusia ingin memenuhi kebutuhan dan tujuan pribadinya. Inilah yang kita namakan sebagai manusia organisasional yaitu manusia yang sangat bergantung pada organisasi. Konsekuensinya adalah terjadinya kemajuan, perubahan, perkembangan, kelangkaan, dan kompleksitas suatu permasalahan. Perlu pendekatan yang tepat untuk menghadapi problema tersebut. Pendekatan keperilakuan (*behavioral approach*) akan mengarahkan kepada keterpaduan sehingga memberikan dampak yang lebih komprehensif. Charles A. Beard (Engking Suwarman; 2004), mengemukakan bahwa "Tidak ada satu hal di abad modern yang lebih penting dari administrasi atau organisasi". Selanjutnya dikatakan pula bahwa Revolusi politik dan sosial akan timbul dan diselesaikan, akan tetapi akan ada revolusi pada abad modern ini yang tidak pernah akan selesai yaitu manajerial revolusi. (Carles Burnham dalam Sondang, 1989). Uraian ini menyimpulkan bahwa pentingnya berorganisasi dalam berbagai dimensinya akan berdampak pada pola kehidupan manusia dalam suatu organisasi atau lembaga. Penelitian ini mengangkat dan menganalisis keterpaduan organisasional dengan aspek manusia dalam organisasi yaitu kinerja Sumber Daya Manusia.

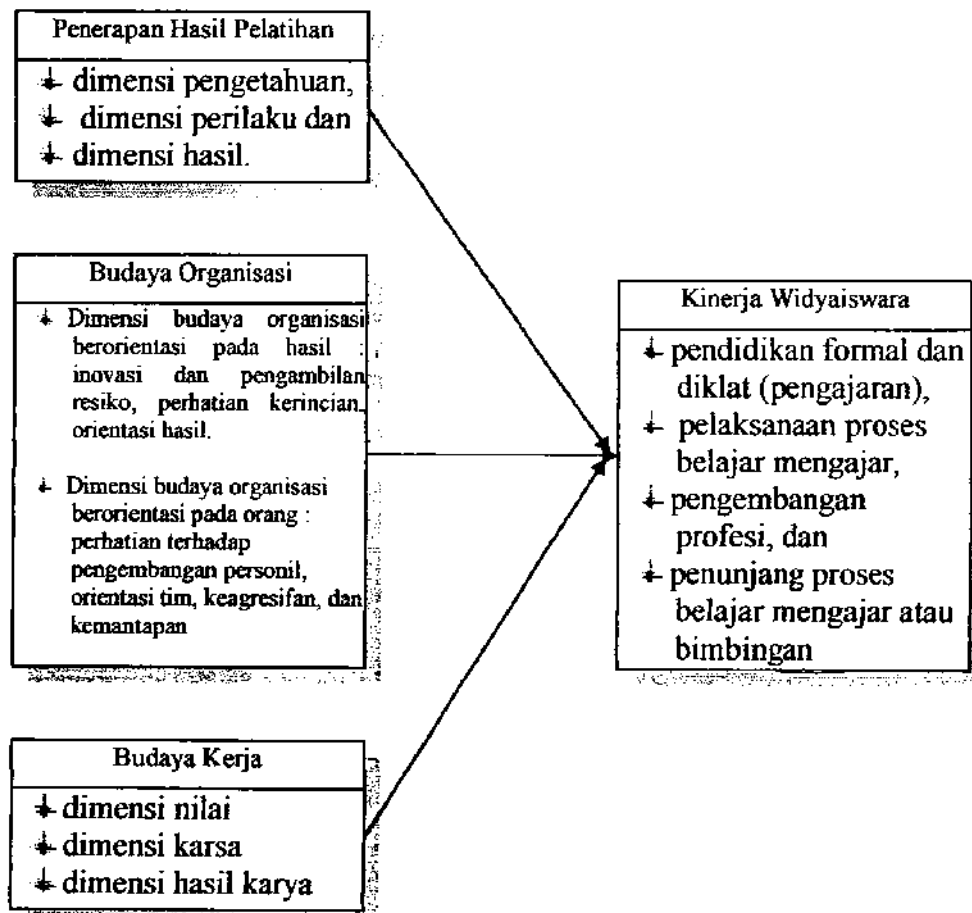
*Keempat*, Variabel selanjutnya dalam penelitian ini yang mempengaruhi kinerja adalah Budaya kerja. Budaya kerja merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok

masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai “kerja atau bekerja”. (Triguno, 1996:3, dalam Prasetya, No. 1 Januari 2001:12). Budaya kerja adalah cara kerja sehari-hari yang bermutu dan selalu mendasari nilai-nilai yang penuh makna, sehingga menjadi motivasi, memberi inspirasi, untuk senantiasa bekerja lebih baik, dan memuaskan bagi masyarakat yang dilayani (Kepmenpan Nomor 25/KEP/M.PAN/04/2002). Penelitian Kotter dan Heskett (1997) yang berjudul “*Corporate Culture and Performance*” bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara budaya organisasi dan kinerja ekonomi jangka panjang untuk mengklasifikasi sifat dan alasan-alasan bagi hubungan tersebut dan untuk mengetahui apakah dan bagaimana hubungan tersebut dapat di eksploitasi untuk meningkatkan kinerja suatu organisasi. Penelitian ini melakukan survey terhadap 207 perusahaan dalam dua puluh dua industri di Amerika Serikat. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa;

1. Budaya kerja dapat mempunyai dampak terhadap kinerja jangka panjang
2. Budaya kerja mungkin akan menjadi suatu faktor bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan dan kegagalan organisasi di masa datang.
3. Budaya kerja yang menghambat kinerja keuangan jangka panjang cukup banyak, mudah berkembang, bahkan penuh dengan orang-orang yang pandai dan berakal sehat.
4. Meskipun sulit di rubah, budaya kerja dapat dibuat agar bersifat lebih meningkatkan kinerja

Selanjutnya untuk mengetahui hubungan antar variabel dalam penelitian ini maka dapat dilihat skema “Kerangka teoritis variabel-variabel pendukung penelitian “. Skema ini menunjukkan tahapan pengambilan variabel yang saling

berhubungan yang dipergunakan dalam penelitian ini. Variabel-variabel tersebut antara lain Variabel Penerapan Pelatihan, Variabel Budaya organisasi, dan variabel Kinerja Widyaiswara. Empat variabel tersebut secara teoritis terkonsep berdasarkan tahapan yang dapat dilihat dalam skema berikut :



**Gambar 1. 1**  
**Kerangka Konseptual Penelitian Pengaruh Antar Variabel**

### **G. Hipotesis penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka berpikir di atas, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut :

1. Derajat pengaruh penerapan hasil pelatihan terhadap kinerja widyaiswara di Pusat Pengembangan Penataran Guru di Bandung adalah tinggi.



2. Derajat pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja widyaiswara di Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPPG Tertulis, PPPG IPA, dan PPPG Teknologi Bandung) adalah tinggi.
3. Derajat pengaruh variabel budaya kerja terhadap kinerja widyaiswara di Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPPG Tertulis, PPPG IPA, dan PPPG Teknologi Bandung) adalah tinggi.
4. Derajat pengaruh variabel penerapan hasil pelatihan, budaya organisasi, budaya kerja terhadap kinerja widyaiswara di Pusat Pengembangan Penataran Guru di Bandung adalah tinggi
5. Terdapat Pengaruh Penerapan Hasil Pelatihan terhadap Kinerja Widyaiswara di Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPPG Tertulis, PPPG IPA, dan PPPG Teknologi Bandung).
6. Terdapat Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Widyaiswara di Pusat Pengembangan dan Penataran Guru (PPPG Tertulis, PPPG IPA, dan PPPG Teknologi Bandung).
7. Terdapat Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Widyaiswara di Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPPG Tertulis, PPPG IPA, dan PPPG Teknologi Bandung).
8. Terdapat Pengaruh Penerapan Hasil Pelatihan, Budaya Organisasi, Budaya Kerja, terhadap Kinerja Widyaiswara di Pusat Pengembangan Penataran Guru (PPPG Tertulis, PPPG IPA, dan PPPG Teknologi Bandung).



